

**Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad
Gestión Educativa Local, Huánuco - 2017****Organizational climate and performance in educational institutions teaching of Local
Educational Management Unit Huánuco - 2017**Hugo E. Palomino-Esteban^{1,a,*}**Resumen**

Objetivo. Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del docente en las instituciones educativas de nivel secundario de la Unidad Gestión Educativa Local de Huánuco, en el año 2017. **Métodos.** El estudio fue de enfoque cuantitativo, aplicada, de tipo descriptivo correlacional con 86 docentes seleccionados por muestreo probabilístico aleatorio simple, quienes respondieron una entrevista y dos escalas: una del clima organizacional y otra de desempeño docente, previamente validados y fiabilizados. Se aplicaron las consideraciones éticas de la investigación. En el análisis inferencial se utilizó la prueba Rho de Spearman para un $p \leq 0,05$. **Resultados.** Se estableció relación moderada, directa, positiva y significativa entre las dimensiones del clima organizacional: el ambiente docente, manejo de conflictos, liderazgo, relaciones sociales y equilibrio emocional con el desempeño docente ($r_s = 0,45$, $r_s = 0,45$, $r_s = 0,44$, $r_s = 0,42$ y $r_s = 0,42$ respectivamente) ($p < 0,05$). Fue la correlación baja positiva, directa y significativa entre las siguientes dimensiones: nivel de comunicación y estilo gerencial con el desempeño docente ($r_s = 0,35$ y $r_s = 0,33$ con $p \leq 0,05$), por lo que se rechazaron las hipótesis nulas. **Conclusiones.** Existe relación directa, positiva y significativa de nivel moderado entre el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco durante el 2017 ($r_s = 0,44$ y $p < 0,05$). Entonces se asume que mientras el clima organizacional se torna favorable, también se incrementa el buen desempeño de los docentes.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño docente, instituciones educativas públicas, gestión de recursos humanos.

Abstract

Objective. To determine the relationship between the organizational climate and the performance of the teacher in the educational institutions of secondary level of the Local Educational Management Unit of Huánuco, in the year 2017. **Methods.** The study was a quantitative approach, applied, of a correlational descriptive type, with 86 teachers selected by simple random probability sampling, who answered an interview and two scales: one of the organizational climate and another of teacher performance, previously validated and reliable. The ethical considerations of the research were applied. Spearman's Rho test was used in inferential analysis for $p \leq 0.05$. **Results.** A moderate, direct, positive and significant relationship was established between the dimensions of the organizational climate: the teaching environment, conflict management, leadership, social relationships and emotional balance with teacher performance ($r_s = 0.45$, $r_s = 0.45$, $r_s = 0.44$, $r_s = 0.42$ and $r_s = 0.42$ respectively) ($p < 0.05$). It was the low positive, direct and significant correlation between the following dimensions: level of communication and managerial style with teaching performance ($r_s = 0.35$ and $r_s = 0.33$ with $p \leq 0.05$), so the null hypotheses were rejected. **Conclusions.** There is a direct, positive and significant relationship at a moderate level between the organizational climate and teaching performance in the Educational Institutions of the UGEL Huánuco during 2017 ($r_s = 0.44$ and $p < 0.05$). And it is assumed that while the organizational climate becomes favorable, too; the good performance of teachers is increased.

Keywords: organizational climate, teaching performance, public educational institutions, human resource management.

¹Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco, PerúE-mail, *hugopalomino@gmail.comOrcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7037-3716>

Recibido: 17 de setiembre de 2019

Aceptado para publicación: 20 de marzo de 2020

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Introducción

Desde inicios de la década pasada, se ha cobrado un significativo valor en las discusiones internacionales por temas relacionados al éxito educativo, donde el desempeño docente, es uno de los aspectos claves más relevantes, pues de ello depende la calidad de los servicios educativos (Concejo Nacional de Educación, 2011).

Los docentes juegan un rol importante en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, dependerá mucho del nivel de desempeño docente para el logro competencias del perfil de egreso de los estudiantes. Por ello, la sociedad actual exige docentes con sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe (Ministerio de Educación, 2012), y que conlleven a un alto grado de desempeño congruente a una educación y una escuela transformadora; cuyos espacios de aprendizaje se caractericen por sus valores democráticos y eficiencia, que pueda afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

Montenegro, citado por Nieves (2014) define el desempeño docente como “el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo” (p. 56). Según el análisis de diferentes autores, el desempeño docente está determinado por variables como el liderazgo, motivación, cultura organizacional, satisfacción laboral y clima organizacional, entre otras que ocurren dentro de la institución.

En Perú, al igual que en otros países de América Latina, se reconoce que existen cuestionamientos sociales al sistema educativo, por lo que las instituciones educativas requieren mecanismos de medición o evaluación constante de los diferentes factores que influyen el desempeño de los docentes (Goñi, 2011). Los estudios de León (2015), determinó que, en las instituciones educativas del Perú, existen relaciones interpersonales que no permiten obtener los fines y objetivos de la educación. A su vez, predomina un bajo liderazgo de autoridades o administradores en la conducción de las organizaciones educativas, además, no se advierte un clima organizacional propicio para el desarrollo del sistema educativo nación.

Por su parte, Huanaco (2017), identificó en la Región Cusco, que la Institución Educativa de Educación Inicial del distrito de Echarati, un nivel de desempeño deficiente, problemas que influyen en los logros de aprendizaje de los estudiantes y en la marcha de la institución educativa.

Similar situación problemática, se observan en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco, donde los docentes viven diversas dificultades tales como la falta de una comunicación fluida y veraz, poca confianza, celos profesionales, interés personal por lograr una cuota de poder para sus propios intereses pretendiendo asumir cargos dentro de la institución, cumplimiento exacto de la jornada de trabajo. También, se observa un marcado conformismo en los docentes y poco trabajo colaborativo; la gran mayoría de los docentes se encuentran desmotivados para participar en la solución de los problemas de la institución educativa. En suma, la productividad del docente se ve disminuida lo que se podría atribuir a varios factores: bajas remuneraciones, ausencia de programas de capacitación, inadecuado clima organizacional, entre otros. Todo ello, afecta de manera directa el óptimo desempeño de las labores académicas.

Respecto al Clima Organizacional, llamado también, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional; se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Rodríguez, 1999).

El clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. La personalidad de una organización influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (Caligiore & Díaz, 2013, p.645).

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas. Existen investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales, un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten

parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Y, en correspondencia entre el clima organizacional con el desempeño, Segredo, (2013) lo define como el “ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño o para encontrar su punto de equilibrio”.

Para las instituciones educativas, el clima organizacional es importante porque posibilita la transformación de la escuela en una empresa integradora, con clara dirección en la resolución de problemas a futuro (Orlandini, 2017). Un clima adecuado, genera en el personal: integración, motivación; participación en las acciones que se tomen, situaciones que permitirán proponer innovaciones apoyarse mutuamente, trabajar en equipo, brindar asistencia y asesoría a los estudiantes, uso de recursos y materiales en forma adecuada al contexto de la institución compartir conocimientos y saberes, así como formar círculos de inter-aprendizaje para mejorar los resultados académicos (Cunza & Condori, 2017).

Córcega & Subero (2009), a través de su investigación determinaron la existencia de relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. Verificaron que en muchas instituciones educativas existen elementos (por ejemplo, el estilo de liderazgo, las relaciones humanas de los trabajadores y sus respectivos comportamientos) que pueden afectar el clima organizacional e influir en el desempeño de los docentes.

En consecuencia, considerando que el clima organizacional representa un predictor del desempeño, corresponde abordar dicha temática en los contextos educativos de la UGEL Huánuco, donde es visible comportamientos de un estilo gerencial autocrático, un ambiente laboral tenso, con niveles de comunicación resquebrajados; pocos estímulos laborales, conflictos poco conducidos y relaciones sociales no óptimas (Garro & Mendoza, 2012), que estarían influyendo en el desempeño de los docentes de cada Institución Educativa, afectando principalmente en el cumplimiento del rol de docente, en la solvencia profesional, en la planificación de la enseñanza y aplicación de las estrategias metodológicas y usos de los medios y materiales educativos.

Por la situación planteada, se propuso la

presente investigación con el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco-2018. El presente estudio permite detectar, aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Definitivamente encamina a los gestores educativos hacia una gestión educativa de calidad, que a su vez genere, facilite o asegure un desempeño docente que tenga características de excelencia (López, 2017). En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (Santa Eulalia & Sampetro, 2012).

Este requerimiento no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada de la calidad educativa, y de este modo posibilitar que las instituciones educativas en el contexto de estudio, mejoren su imagen y su calidad educativa.

Material y métodos

Tipo de estudio

Se llevó a cabo una investigación con enfoque cuantitativo, aplicada, de tipo analítico, prospectivo, y transversal porque las variables fueron recolectadas en un solo período de tiempo. El diseño del estudio fue correlacional ($n = X \text{ r } Y$) a fin de profundizar el tipo de relación que se establece entre el clima organizacional y el desempeño docente de la muestra en estudio.

Procedimientos de investigación

La recolección de datos se realizó en las aulas de clases de los docentes pertenecientes a la UGEL Huánuco y en las Direcciones de las Instituciones Educativas respectivas.

Se recopilaron información de los docentes, quienes previo consentimiento informado respondieron a las escalas suministradas de forma individual. El tiempo de respuesta osciló

entre 20-30 minutos. Se requirió la participación de los directores de las instituciones educativas para registrar el desempeño de cada docente en estudio.

La participación en la investigación fue voluntaria. Antes de su administración se informó sobre los objetivos de la investigación y de la recolección de datos. Se aseguró el anonimato, de los participantes, la confidencialidad de los datos y del tratamiento de datos. De este modo se garantizó la sinceridad en las respuestas de las escalas.

Población y muestra

La población estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario, pertenecientes a la UGEL Huánuco, quienes sumaron 795 docentes. Se aplicó un muestreo de tipo probabilístico con 86 sujetos seleccionados por muestreo bietápico. Se asignaron a la muestra de estudio los docentes que cumplieron los criterios de inclusión de dos años de servicios continuos en la Institución Educativa seleccionada, tener asistencia regular y aceptar el consentimiento informado. Fueron excluidos los docentes con licencias de diversa índole y que rechazaron el consentimiento informado.

Instrumento

Se recopiló información del clima organizacional y desempeño de los docentes en estudio, empleando como técnica de recojo de datos la encuesta.

Instrumentos utilizados:

1. Guía de entrevista de características sociodemográficas y laborales aplicada a los docentes en estudio
2. Escala del clima organizacional dentro del área educativa se utilizó el cuestionario elaborado por Verastegui (2016), que constó de nueve dimensiones: estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, niveles de comunicación, estímulo laboral, manejo de conflictos, equilibrio emocional, relaciones sociales y principio de autoridad. A su vez, tuvo 36 preguntas de respuestas en escala que va de 1 a 5, siendo 1 = nunca, equivalente a 1 punto y 5 = que equivale a siempre. La medición global del clima organizacional fue: muy favorable = 162-180, favorable = 144-161 y desfavorable \leq 143.

3. Escala de desempeño docente se utilizó un instrumento propuesto por Huanaco (2017), consta de seis dimensiones: solvencia profesional, utilización de estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza, rol de docente, usos de los medios y materiales educativos, y evaluación docente. Está compuesta de 27 reactivos cuyas respuestas alcanzan una escala de 5 puntos donde 01 equivale a nunca y 5 a siempre. La medición del desempeño docente alcanza la siguiente valoración global: de 123-135 = nivel bueno, de 111-122 = desempeño regular y \leq 110 = deficiente desempeño.

Los instrumentos documentales fueron validados a través de siete expertos, quienes juzgaron la bondad de los reactivos de los instrumentos de medición. La confiabilidad se realizó la con ayuda de la muestra piloto para este estudio con 15 unidades de análisis similares a la muestra, en donde se calculó el coeficiente Alfa de Crombach, resultando 0.89 y 0,91 para cada escala respectivamente (instrumentos con alta confiabilidad).

Análisis estadístico

En el análisis de los datos se usó la estadística descriptiva en la que se calculó las frecuencias y porcentajes de las variables incorporadas. En el análisis inferencial, previa prueba de contraste de normalidad Kolmogorov - Smirnov; se determinó el estadístico para la prueba de hipótesis, correspondiendo la correlación Rho de Spearman, la cual discriminó la relación bivariada significativa o no, también, la magnitud y la dirección (positiva o negativa) (p 2 colas) de la relación entre las variables planteadas. En la significancia estadística de la prueba se consideró un valor $p \leq 0,05$. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio del software estadístico SPSS 20.0 para Windows.

Aspectos éticos

Se trata de un estudio correlacional, por lo que se siguió los principios éticos promovidos por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y al contar con personas como participantes e informantes, se llevaron a cabo los procedimientos recomendados para la ética en la investigación científica.

Se solicitaron los permisos correspondientes a la autoridad correspondiente de la UGEL. Se acordó mantener el anonimato tanto de la

institución como de los distintos informantes. Se requirió de la firma del consentimiento informado. Se hizo hincapié que todos los datos personales se iban a mantener en reserva y que la información obtenida solo iba a ser utilizada para los fines del estudio.

Resultados

En cuanto a las características sociodemográficas de los docentes en estudio, se observó que, por encima de un tercio se ubicaron entre las edades de 33 a 42 años [36,0% (31)]; 68,6% fueron del género masculino y un 55,8% se ubicó en el estado civil de casado(a). Además, la mayoría refirió la condición de nombrado [72,1% (62)]; 40,7% tuvo entre 12 a 22 años como tiempo de servicio en la docencia y 47,7% tuvo entre 2 a 10 años de tiempo de servicio en la Institución Educativa de la UGEL Huánuco.

Hubo mayor proporción de docentes en el área educativa de matemáticas 23,3% (20) y de 16,3% (14) en ciencia, tecnología y ambiente. Asimismo, alrededor de una décima parte de ellos, enseñaban los cursos de comunicación e historia, geografía y economía. Mientras que por debajo de la décima parte de ellos, enseñaban los cursos de inglés y formación ciudadana y cívica. En proporciones mínimas se encontraron quienes enseñaban los cursos de educación religiosa; persona familia; relaciones humanas; arte; educación física; y educación para el trabajo.

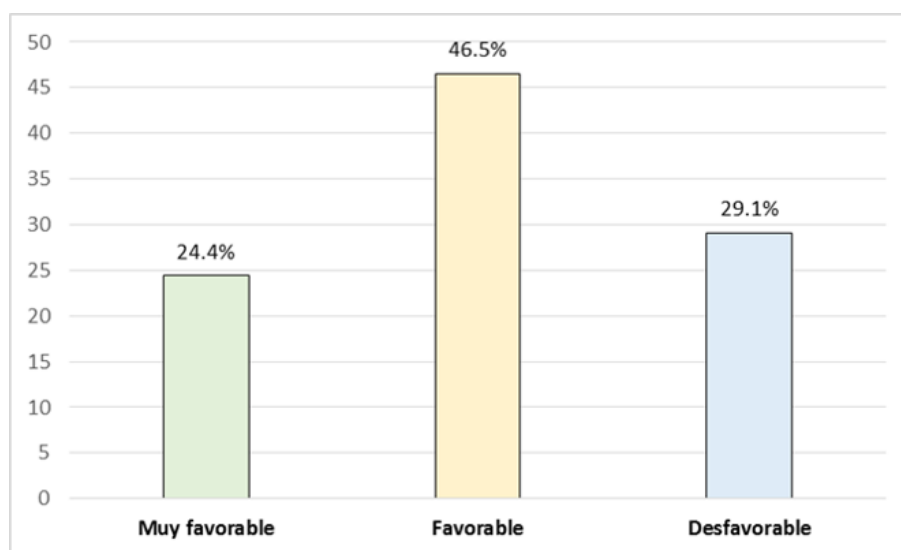
Una mayoría de los docentes ostentaron el

título profesional universitario [79,1% (68)] y alrededor de la mitad de ellos [55,8%], expresó no contar con ningún posgrado académico, solo cerca de un tercio de ellos refirió haber obtenido el grado de magíster (26,7%).

En el análisis descriptivo de la variable percepción del clima organizacional por los docentes de las instituciones educativas en estudio, se observó que alrededor de la mitad de la muestra expresó percepción favorable y muy favorable del clima organizacional en las dimensiones: estilo gerencial y liderazgo, [53,5% (46) y 52,3% (45) respectivamente]. Cerca de la mitad de la muestra, también, percibió como favorable y muy favorable el principio de autoridad, el ambiente laboral, el estímulo laboral y el equilibrio emocional [46,5% (40), 36,0% (31), 41,9% (36) y 39,5% (34) respectivamente]. La valoración fue desfavorable por cerca de la mitad de la muestra en las dimensiones manejo de conflictos [45,3% (39)], relaciones sociales [40,7% (35)], y niveles de comunicación [39,5% (34)].

Desde una percepción general del clima organizacional por los docentes de las instituciones educativas en estudio, se obtuvo en cerca de la mitad de ellos, una percepción favorable [46,5% (40)], por encima de la quinta parte percibió como muy favorable [24,4% (21)], y aproximadamente un tercio distinguieron como desfavorable [29,1% (25)] (Ver gráfico 1).

Gráfico 1. Percepción del clima organizacional por los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco – 2017



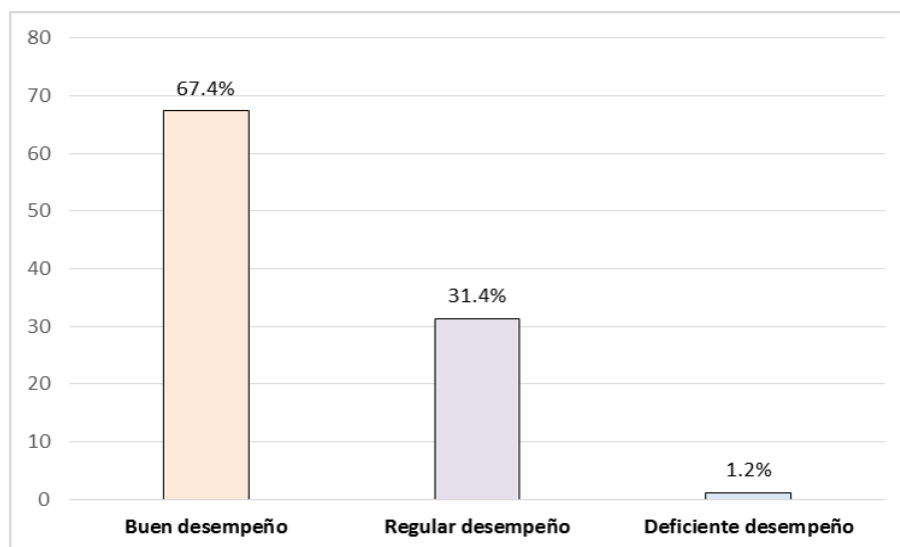
Fuente. Escala de clima organizacional aplicada a los docentes en estudio de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco.

En la descripción de la variable desempeño docente, se observó porcentajes óptimos en el buen desempeño en las dimensiones: evaluación docente [86,0% (74)], solvencia profesional [76,7% (66)], utilización de estrategias metodológicas [73,3% (63)]; en el rol docente [73,3% (63)] y usos de los medios y materiales educativos [62,8% (54)]. En cerca de la mitad de la muestra percibieron en el nivel bueno, la dimensión planificación de la

enseñanza [45,3% (39)].

En general, en el desempeño docente, predominó el nivel bueno en porcentajes aceptables [67,4% (58)]. Se remarca que existen docentes con desempeño regular [31,4% (27)]; por otro lado, fue mínimo o imperceptible el desempeño deficiente (Ver gráfico 2).

Gráfico 2. Nivel de desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco – 2017



Fuente. Escala del desempeño docente aplicada a los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco.

El análisis inferencial efectuado se establecieron relaciones moderadas, directas, positivas y significativas entre las dimensiones del clima organizacional: el ambiente docente ($r_s = 0,45$ y $p \leq 0,000$) y manejo de conflictos ($r_s = 0,45$ y $p \leq 0,000$), liderazgo ($r_s = 0,44$ y $p \leq 0,000$), relaciones sociales ($r_s = 0,42$ y $p \leq 0,000$) y equilibrio emocional ($r_s = 0,42$ y $p \leq 0,000$) con el desempeño docente.

Fue la correlación baja positiva, directa y significativa para las siguientes dimensiones: niveles de comunicación ($r_s = 0,35$ y $p \leq 0,001$) y estilo gerencial ($r_s = 0,33$ con $p \leq 0,002$) con el desempeño docente. Estos resultados indican que mientras el clima organizacional resulta favorable, también el desempeño docente se ubica en el nivel regular y viceversa; de este modo, se rechazó la hipótesis nula.

En un análisis global, se obtuvo una significancia de $p = 0,000$ ($r_s = 0,44$) lo que muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Admitiéndose la existencia de relación directa, positiva y

significativa de nivel moderado entre el clima organizacional y el desempeño docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco en el 2017. Y se asume que mientras el clima organizacional se torna muy favorable, también; el desempeño de los docentes se torna en bueno (Ver tabla 1).

En el gráfico 03 de dispersión de puntos, se observa una correlación directa, positiva y ascendente, por lo que se asume que mientras el clima organizacional es muy favorable el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas en estudio se torna en el nivel bueno (Ver gráfico 3).

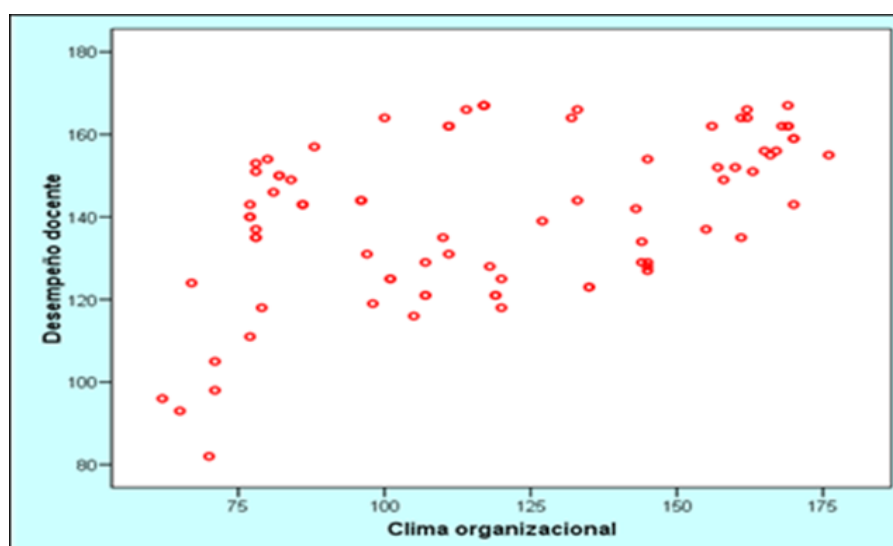
Discusión

La presente investigación determina la existencia de moderada relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. A continuación, se contrastan los resultados obtenidos con la de otros investigadores o estudios a fin de brindar mayor relevancia a nuestros resultados.

Tabla 1. Correlación entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco – 2017

Clima organizacional	Desempeño docente						Total	Rho de Spearman	p (valor)	
	Buen desempeño		Regular desempeño		Deficiente desempeño					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%				
Muy favorable	21	24,4	0	0,0	0	0,0	21	24,4	0,44	0,000
Favorable	20	23,3	20	23,3	0	0,0	40	46,5		
Desfavorable	17	19,8	7	8,1	1	1,2	25	29,1		
Total	58	67.4	27	31.4	1	1.2	86	100.0		

Fuente. Escala de clima organizacional aplicada a los docentes en estudio de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco (Anexo 2) y escala del desempeño docente aplicada a los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco.

Gráfico 3. Dispersión de puntos de la correlación entre las variables: clima organizacional y desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Huánuco – 2017

Por cierto, la moderada relación alerta hacia la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión para mejorar el clima organizacional y arribar al buen desempeño docente tal como está propuesto en el Ministerio de Educación. Actualmente, la buena docencia debe caracterizar cuatro dominios y que son de exigencia a todo docente de educación básica del Perú. Allí se incluye la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (Díaz, 2018).

Además, los docentes deben evidenciar comportamientos emocionalmente activos, predispuestos, motivados para desarrollarse positivamente en su institución; por lo tanto, involucrados en los planes institucionales, comunicándose con sus directivos de manera eficaz, honesta y abierta contribuyendo a

lograr metas propuestas y mejor eficiencia en la labor encomendada y, por ende, dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor (Díaz, 2018).

En el mismo análisis, está reconocido que propiciar climas más favorables, supone que la organización debe de estar bien estructurada, partiendo del compromiso laboral en todos los niveles, desde la planificación hasta la ejecución que tienen como fin el beneficio de la misma organización; una calidad educativa que traspase aulas; que se vea evidenciado en el entorno social (Díaz, 2018).

En la misma línea, García & Segura (2013) ratifican que los directores, docentes y personal administrativo deben mantener un buen clima organizacional en las instituciones educativas, mediante estrategias de trato democrático que genere confianza, capacita-

ción y actualización pedagógica permanente. También, deben establecer políticas institucionales de estímulos y reconocimientos al personal docente y administrativo; motivación e incentivos para la mejora del desempeño de los docentes y así garantizar un servicio de calidad a la comunidad.

En concordancia con el presente resultado, Orlandini (2017) determina la existencia de relación directa y significativa entre las variables analizadas, la que fue confrontada con el coeficiente de correlación no paramétrica de Spearman obteniendo un valor $r_s = 0.528$, representando ésta una fuerte asociación de las variables y siendo altamente significativo con un valor $p = 0,000$.

Del mismo modo, la investigación de Ortiz (2017) determina la existencia de correlación alta y positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente, afirma también que las capacidades pedagógicas, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de funciones y las relaciones interpersonales guardan relación significativa con el clima organizacional.

Otro estudio realizado por Barriga (2016) estableció relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño docente. Es probable que la generación de ambientes de trabajos adecuados, trato y condiciones laborales que se aplican al interior de la gestión institucional, estén influenciando en la elevación del desempeño docente de las instituciones educativas.

Reyes (2013) observó que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cuanto a: la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, desarrollo de la profesionalidad y la identidad.

Según los resultados, la comunicación de los docentes, y el estilo gerencial tuvo baja correlación, lo que puede resultar un tanto difícil que la organización pueda funcionar adecuadamente (Díaz, 2018).

El tema de comunicación es fundamental para la optimización del clima organizacional. La comunicación adecuada, íntegra, sistemática, participativa y flexible otorga información sobre los aprendizajes de los estudiantes, lo que permite reflexionar y tomar decisiones que

permitan mejorar el proceso de aprendizaje y corregir las dificultades que lo afectan.

Al respecto, Chiavenato (2004) señala que toda organización funciona con base en procesos de comunicación y que son las redes de comunicación los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

Respecto al estilo gerencial, los trabajadores deben tener una clara percepción de la capacidad gerencial.

Finalmente, los estudios de los factores del desempeño docente son importantes, en este el clima organizacional aporta elementos para intervenciones a nivel de reforzamiento de prácticas de climas favorables que induzcan al buen desempeño ponderando las buenas prácticas de la enseñanza (MINEDU, 2017).

Referencias bibliográficas

- Acevedo, V.M. (2018). *Clima organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial de la RED 5 - Huaycán ATE*, 2017. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Obtenido de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2779/TM%20CE-Gi%204286%20A1%20-%20Acevedo%20Munaylla%20Victoria%20MArgarita.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Barriga, R.D. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima*, 2016. (Tesis para optar el Grado académico de Magíster). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Lima. Obtenido de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5177/Barriga_rr.pdf;jsessionid=BBAB03E14975CA64239DE60204ECBBD3?sequence=1
- Bustamante, W.M. (2019). *Clima organizacional en dos Instituciones Educativas Públicas de Ventanilla - Callao, desde la Perspectiva docente*. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad San Ignacio de Loyola. Callao. Obtenido de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8929/1/2019_Fustamante-Perez.pdf
- Calcina, Y. (2012). El clima institucional y su incidencia en el desempeño docente de los

- docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la universidad Nacional del Altiplano y facultad de Ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. *Comuni@-cción*, 5(1), 22-29. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=es
- Caligiore, I. & Díaz, J.A. (2013). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24): 644-658. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
- Ccoiso, V. (2018). *Nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Inicial del distrito de Echarati de la Región Cusco en el año 2017*. (Tesis para optar el título de segunda especialidad). Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias de la Educación Unidad de Segunda Especiali-dad, Puno. Obtenido de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10170/Huanaco_Ccoiso_Vilma.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Concejo Nacional de Educación. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Fundación SM. Recuperado el 25 de junio de 2015, de: <http://www.cne.gob.pe/uploads/propuestapreliminar-fsm.pdf>
- Córcega, A. & Subero, L. (2009). *Análisis de los factores que influyen en el clima organiza-cional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Cumaná- Estado Sucre. Año 2007-2008*. Cumana.
- Cunza, M. & Idme, H. (2017). *Influencia del clima institucional en el desempeño docente de la Institución Educativa "Clorinda Matto de Turner", Cusco – 2017*. (Tesis para optar el grado de doctor). Universidad César Vallejo. Cusco. Obtenido de: http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/18781/Cunza_EMA-Idme_CH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, E. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente. Educación. *Unifé*, 24(2). Obtenido de: <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1325>
- García, G. & Segura, L.A. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en la Instituciones Educativas del Distrito de Cajay - 2013*. Huari. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad Católica Sedes Sapientiae. Obtenido de: http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/190/Garcia_Segura_tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garro, F. & Mendoza, N. (2012). *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis _ Huánuco*. (Tesis para optar el grado de maestro). Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/210195265/CLIMA-TESIS-HUANUCO>
- Goñi L. (2011). *Clima organizacional en los servicios de cuna – jardín de la ciudad de Lima*. Lima.
- Huanaco, V. (2017). *Nivel de desempeño docente en las Instituciones Educativas de Educación Inicial del distrito de Echarati de la Región Cusco en el año 2017*. (Tesis para optar el título de segunda especialidad). Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias de la Educación Unidad de Segunda Especiali-dad, Puno. Obtenido de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10170/Huanaco_Ccoiso_Vilma.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- León, A.N. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación Unidad de Postgrado, Lima. Obtenido de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%F3n_ba.pdf?sequence=1
- López, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos* (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú. Obtenido de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Obtenido de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de un buen desempeño docente*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.

- Obtenido de:
<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa editorial magisterio.
- Nieves, C.M. (2014). *Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, año 2014*. (Tesis para optar el grado académico de: Maestro). Universidad Privada Norbert Wiener, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de:
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2378/MAESTRO%20-%20Constantino%20Miguel%20Nieves%20Barreto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orlandini, A. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Antonia Moreno de Cáceres. Año 2017*. (Tesis para optar el Grado de Magister). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima.
- Ortiz, N. (2017). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa 148 "Maestro Víctor Raúl Haya de la Torre" del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima; 2017*. (Tesis para optar el Grado académico de Magister). Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11056/Ortiz_NN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pajuelo, J.D. (2018). *Clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio Honores de San Martín de Porres*. (Tesis para optar el Grado de Magister). Universidad Peruana de Las Américas, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/592/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20GESTION%20DEL%20DESEMPE%C3%91O%20DOCENTE%20EN%20EL%20COLEGIO%20HONORES%20DE%20SAN%20MARTIN%20DE%20PORRES%20C%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Editorial Alfa Omega.
- Reyes, J.Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Los Libertadores, Ayacucho, 2013*. (Tesis para optar el Grado de Magister). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Máter de Magisterio Nacional, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de:
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2805/TM%20CE-Ge%204296%20R1%20-%20Reyes%20Yaranga%20Janet%20Yovana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santa Eulalia, J.M. & Sampedro, B.A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Rev. Med. Electrón*, 34(5): 606-619. Obtenido de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&tlng=es
- Segredo, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 39(2): 385-393. Obtenido de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Taco, C. (2013). *El clima organizacional y su relación con la gestión institucional del Colegio Túpac Amaru de la RED 09 de la Sede Administrativa UGEL N° 01 - del Distrito de Villa María del Triunfo. Lima Sur - 2013*. 1(1): 37-87. Obtenido de:
<http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/9>
- Tejada, R. (2016). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal docente de la institución educativa Mateo Pumacchua Chihuantito de Pongobamba Distrito de Chinchero Urubamba, Cusco - 2016*. (Tesis para optar el grado de maestro). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Obtenido de:
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4595/EDMteaur.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verastegui, G.O. (2016). *Relaciones humanas y clima organizacional en las Instituciones Educativas Emblemáticas de Huancayo*. (Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magister). Universidad Nacional del Centro del Perú, Escuela de Posgrado, Huancayo. Obtenido de:
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4512>
- Zambrano, J., Ramón, M. & Espinoza-Freire, E. (2017). *Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. Universidad y Sociedad*, 9(2): 163-172. Obtenido de:
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/562>